# Un travail collectif

## Guide de résolution efficace des problèmes à l'intention des écoles, des familles et des collectivités

Manitoba
Bâtir l'avenir

# *UN TRAVAIL COLLECTIF*

*Guide de résolution efficace des problèmes à l'intention des écoles, des familles et des collectivités*

***2004***

Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba

**Données de catalogue avant publication (Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba)**

371.19 Un travail collectif : Guide de résolution efficace des problèmes à l'intention des écoles, des familles et des collectivités

Inclut les références bibliographiques
ISBN 0-7711-3166-6

1. Gestion des conflits. 2. Maison et école. 3. Relations parent-enseignant. 4. Collectivité et école. I. Manitoba. Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba.

Tous droits réservés © 2004, la Couronne du chef du Manitoba représentée par le ministre de l'Éducation, de la Citoyenneté et de la Jeunesse. Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba, Division des programmes scolaires, 1970, avenue Ness, Winnipeg (Manitoba) R3J 0Y9.

Nous nous sommes efforcés d'indiquer comme il se doit les sources originales et de respecter la *Loi sur les droits d'auteur*. Si, dans certains cas, des omissions ont eu lieu, prière d'en aviser Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba. Les erreurs ou les omissions seront corrigées dans les éditions futures. Nous tenons à offrir nos plus sincères remerciements aux auteurs et aux éditeurs qui ont autorisé l'adaptation ou la reproduction de leur matériel original.

Le masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

# REMERCIEMENTS

Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba tient à souligner les contributions offertes par les personnes et les groupes suivants pour l'élaboration du document *Un travail collectif : Guide de résolution efficace des problèmes à l'intention des écoles, des familles et des collectivités.*

### Rédactrice

Suzanne Matczuk

### Équipe d'auteurs

| | |
|---|---|
| Diane Beresford | Manitoba Teachers' Society |
| Sharon Burns | Manitoba Association of Parent Councils |
| Pat Burgess | Student Services Administrators Association of Manitoba |
| Ray Derksen | Manitoba Association of School Superintendents |
| Diane Duma | Manitoba Association of Parent Councils |
| Paul Gillespie | Student Services Administrators Association of Manitoba |
| Ramona Gallos | Manitoba Association of School Trustees (MAST) |
| Deb Geisbrecht | Manitoba Association of Parent Councils |
| Brett Lough | Manitoba Association of School Superintendents |
| Laura Reimer | Manitoba Association of School Trustees |
| Rab Subedar | Manitoba First Nations Education Resource Centre |
| Neil Whitley | Manitoba Association of School Superintendents |

**Membres du personnel du ministère de l'Éducation, de la Citoyenneté et de la Jeunesse du Manitoba**

| | | |
|---|---|---|
| Joanna Blais | Co-chef de projet | Section du soutien aux écoles<br>Direction des programmes et des services de soutien aux élèves |
| Lee-Ila Bothe | Coordonnatrice | Section du soutien à la production<br>Direction de l'élaboration des programmes |
| Carol-Anne Browning | Gestionnaire de projet | Direction des programmes et des services de soutien aux élèves |
| Neil Butchard | Conseiller (avant juin 2003) | Section du soutien aux écoles<br>Direction des programmes et des services de soutien aux élèves |
| Carole Carlson | Traductrice et coordonnatrice des services en langue française | Bureau de la traduction |
| Jacqueline Gosselin | Directrice | Direction des services de soutien en éducation<br>Division du Bureau de l'éducation française |
| Nadine Gosselin | Opératrice en éditique pour la version française | Division du Bureau de l'éducation française |
| Allan Hawkins | Conseiller | Section du soutien aux écoles<br>Direction des programmes et des services de soutien aux élèves |
| Darryl Johnson | Conseiller | Section du soutien aux écoles<br>Direction des programmes et des services de soutien aux élèves |
| Roland Marion | Conseiller | Section du soutien aux écoles<br>Direction des programmes et des services de soutien aux élèves |
| Grant Moore | Directeur de la publication | Section du soutien à la production<br>Direction de l'élaboration des programmes |
| Joanne Muller | Conseillère | Direction des services d'administration scolaire |
| Tim Pohl | Opérateur en éditique | Section du soutien à la production<br>Direction de l'élaboration des programmes |
| Tim Thorne-Tjomsland | Co-chef de projet | Section du soutien aux écoles<br>Direction des programmes et des services de soutien aux élèves |

104-06575/



# TABLE DES MATIÈRES

Introduction *3*

Chapitre 1 : Créer un environnement scolaire positif *5*

Chapitre 2 : Principes de résolution des conflits *9*

Chapitre 3 : Approches en matière de résolution des conflits *11*

Chapitre 4 : Conseils pratiques *21*

Annexe 1 : Droits, responsabilités, devoirs et pouvoirs *27*

Annexe 2 : Liste de contrôle pour la résolution des problèmes ou des conflits *33*

Annexe 3 : Résolution des conflits : Liste de contrôle de dépannage *35*

Annexe 4 : Foire aux questions *37*

Ressources suggérées *43*

Bibliographie *47*

# INTRODUCTION

Le présent guide vise à donner à tous - parents,* éducateurs et membres de la collectivité – l'information nécessaire pour prendre part à la méthode de résolution des problèmes créative et coopérative qu'est la résolution informelle des conflits. Il est destiné à servir de ressource aux écoles et aux divisions scolaires** locales pour l'élaboration de politiques et de pratiques en matière de résolution de conflits. De nombreuses écoles et divisions scolaires ont déjà mis en place de telles politiques, et pour elles, le guide servira de documentation supplémentaire.

Les écoles du Manitoba sont autant de centres d'apprentissage et d'activité. Les enseignants, les parents et les administrateurs s'efforcent quotidiennement de créer ensemble un milieu sûr, respectueux et positif où chaque élève a la possibilité de faire de son mieux. Nous coopérons tous à la réalisation d'un tel objectif. Cependant, même l'environnement scolaire le plus positif n'est pas à l'abri de désaccords ou de malentendus.

Il est naturel, dans le cadre de relations de travail, d'exprimer des opinions différentes. Cela peut parfois mener à des désaccords, voire à des conflits, ce qui, en soi, n'a rien de positif ou de négatif. C'est plutôt la façon que nous adoptons pour résoudre nos différends qui peut avoir des conséquences positives ou négatives. Lorsque nous adoptons une approche juste et coopérative, nous parvenons à régler nos différends de manière positive. En retour, cela contribue à créer un environnement positif dans nos écoles. Et, si un tel environnement est bénéfique pour tous, il l'est surtout pour l'élève.

Un environnement scolaire positif est un environnement dans lequel chacun est libre d'exprimer ses opinions et où chacun est écouté et respecté. Pour créer un tel environnement, il faut d'abord que chaque personne qui fait partie du système d'éducation se sente incluse. Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba défend ce principe :

> L'inclusion constitue une façon de penser et d'agir qui permet à chaque personne de se sentir acceptée et appréciée tout en se sentant en sécurité. Une collectivité qui favorise l'inclusion est elle-même dynamique et évolue au rythme des besoins changeants de ses membres. En reconnaissant les besoins de ceux-ci et en leur offrant l'appui nécessaire, une collectivité inclusive assure à ses membres l'occasion de jouer un rôle pertinent et l'égalité d'accès aux avantages qui leur reviennent à titre de citoyens. Les Manitobains voient dans l'inclusion une source d'enrichissement qui sert à augmenter le bien-être de chaque membre de la collectivité. En travaillant ensemble, nous assurons davantage un milieu qui favorise un meilleur avenir pour tous les Manitobains et les Manitobaines.
> (*L'inclusion : une philosophie*, Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba, 2001.)

Travailler ensemble pour créer un environnement dans lequel les désaccords ne dégénèrent pas en conflits est un objectif valable. Toutefois, il importe de garder à l'esprit que la résolution des conflits ne consiste pas à éviter les conflits à tout prix. Lorsque nous adoptons une approche positive en vue de résoudre nos conflits, nous nous donnons l'occasion de créer de solides liens de travail. Lorsque nos relations sont fondées sur la confiance, sur le respect et sur la résolution créative des problèmes, nous donnons à nos élèves des exemples positifs.

* *Dans le présent document, le terme « parents » désigne les parents, les tuteurs ou toute autre personne ayant la responsabilité des élèves.*

** *Les parents dont les enfants fréquentent des écoles indépendantes doivent communiquer avec les responsables de leur école pour obtenir de l'information au sujet de la gouvernance locale.*

Il existe de nombreuses approches en matière de résolution des conflits qui vont d'informelles à formelles. Les approches informelles incluent la résolution des problèmes, la négociation et la conciliation. Ce sont les approches les plus efficaces pour résoudre les conflits; ce sont aussi les plus souples, les plus productives et les plus satisfaisantes. Plus l'approche est informelle, plus les personnes concernées sont en mesure d'en maîtriser les résultats. Lorsque nous sommes disposés à entreprendre un processus de règlement de conflit en nous assoyant et en discutant avec la ou les personnes les plus directement concernées, nous donnons à tous la possibilité d'atteindre leurs objectifs.

Cependant, si ce type d'approche en matière de résolution informelle des conflits présente de nombreux avantages, il ne s'applique pas à toutes les situations. Lorsqu'un enfant a besoin de protection, il n'est pas possible de recourir à une approche informelle. Lorsque des questions d'ordre juridique sont en jeu, une telle approche n'est pas nécessairement opportune.

Il est important pour tout le monde, et surtout pour les élèves, que les adultes résolvent leurs conflits le plus rapidement et le plus raisonnablement possible. La façon dont nous décidons de résoudre nos différends façonne non seulement les relations entre les écoles, les familles et les collectivités, mais aussi l'expérience des élèves à l'intérieur même du système d'éducation.

La résolution des conflits est enseignée; elle a fait l'objet d'études, d'analyses et d'ouvrages. Les ateliers, les séminaires, les dépliants et les livres sur le sujet sont largement disponibles. Des organismes, qui vont des écoles aux ministères gouvernementaux en passant par les banques, ont adopté des politiques en matière de résolution de conflits. Ces politiques décrivent sommairement ce qu'il faut faire lorsque survient un conflit et les étapes à suivre pour le résoudre de manière constructive.

Chaque enfant manitobain a le droit à l'éducation. Nous devons tous assurer un travail collectif pour donner à chaque enfant la meilleure éducation possible.

Remarque : Le présent guide n'est pas un document de politiques mais plutôt une ressource fournie par Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba pour faciliter la résolution des conflits à l'échelle locale, où se prennent la plupart des décisions concernant les activités scolaires quotidiennes. Le ministre de l'Éducation, de la Citoyenneté et la Jeunesse prend des décisions fondées sur un large éventail de responsabilités globales concernant des questions relatives à l'éducation touchant à l'ensemble de la province.

Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba offre de l'information sur une vaste gamme de sujets, y compris de l'information susceptible d'aider les personnes qui s'efforcent de résoudre des conflits. Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba offre aussi son soutien dans les cas où des services de facilitation directe pourraient aider les personnes concernées à parvenir à la résolution de leur conflit.

« En travaillant ensemble, nous assurons davantage un milieu qui favorise un meilleur avenir pour tous les Manitobains et les Manitobaines. » (*L'inclusion : une philosophie*, Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba, 2001.)

# CHAPITRE 1 : CRÉER UN ENVIRONNEMENT SCOLAIRE POSITIF

Nous pouvons tous travailler ensemble à la création d'un environnement scolaire ouvert et humain où il est possible de résoudre les conflits rapidement et en toute impartialité bien avant qu'ils ne dégénèrent. Dans un tel environnement, les personnes se sentent accueillies, appréciées et en sécurité. Elles font preuve de respect mutuel et savent qu'elles ont un rôle à jouer dans la recherche de solutions.

Aucune école n'est administrée par une seule personne ou en fonction d'une seule idée. Les écoles sont dirigées par un ensemble d'enseignants, d'administrateurs, de directeurs, de directeurs généraux, de commissions scolaires et d'organismes gouvernementaux et elles sont administrées en fonction d'un certain nombre de principes et de règles. Les élèves, les parents, les familles et les membres de la collectivité influent aussi sur le mode d'administration des écoles. Toutes ces personnes ont leurs opinions et leurs points de vue, mais elles partagent un intérêt et un objectif communs : offrir la meilleure éducation possible aux élèves.

Les parents, les familles et les membres de la collectivité jouent un rôle très important dans le système d'éducation. Il est important pour eux de comprendre dans quelle mesure ils peuvent influencer les élèves et les écoles, surtout lorsqu'ils s'intéressent aux questions qui touchent à l'école. Il est important que les enseignants et les administrateurs scolaires reconnaissent et respectent les avantages d'une telle participation en favorisant la communication entre les familles et les écoles.

George J. Michel, qui a beaucoup étudié la question de la réforme pédagogique et qui a beaucoup écrit à ce sujet, est d'avis que les parents exercent une grande influence sur le milieu scolaire. Dans son livre intitulé Building Schools, il affirme que « l'une des idées maîtresses entourant la participation des parents est que le comportement, le succès et la discipline des élèves peuvent s'améliorer lorsque les parents prennent part aux décisions de l'école ». Il conclut comme suit : « La recherche fondamentale montre qu'il est possible d'améliorer la réussite des élèves en incluant les parents et en travaillant avec eux. »

*La première étape à suivre pour créer des relations solides à l'école est la même que pour créer toute autre relation solide : se parler.*

Lorsque les familles et les écoles travaillent de concert, des liens se forment. Ces liens peuvent être positifs ou négatifs, selon la façon dont les personnes concernées choisissent de se traiter mutuellement. La première étape à suivre pour créer des relations solides à l'école est la même que pour créer toute autre relation solide : se parler. Plus nous faisons connaître nos espoirs, nos désirs et nos besoins dans le cadre du système scolaire, plus nous aurons d'idées et de solutions à examiner, plus nous aurons de plans à mettre en œuvre et plus nous susciterons du soutien et de l'enthousiasme pour la réalisation de ces plans.

Les familles, les membres de la collectivité et les écoles disposent de nombreux moyens de communiquer entre eux. Il y a, par exemple, les événements prévus au calendrier scolaire, comme les séances d'orientation informelles où les parents sont invités à rencontrer l'enseignant et les conférences de la première journée d'école en début d'année scolaire. De tels événements sont conçus pour encourager la communication entre les familles et les écoles. Mais il peut arriver, à l'extérieur de ces événements, qu'un parent désire faire un compliment, poser une question ou faire part de ses préoccupations. Le cas échéant, le parent ou le membre de la collectivité ne devrait pas hésiter à communiquer avec l'école. Il en va de même pour l'enseignant qui désire faire un compliment, poser une question ou faire part de ses préoccupations. Cet enseignant ne devrait pas hésiter à parler à l'élève ou à ses parents. Un simple appel téléphonique ou une brève rencontre suffit souvent à dissiper les malentendus et les désaccords.

S'il est important de communiquer souvent, il est aussi important de bien communiquer, ce qui signifie savoir parler et écouter activement et de manière respectueuse. Cela signifie aussi de ne présumer de rien et de ne pas se faire d'idée avant de commencer une conversation. Bien communiquer exige davantage que de simplement entendre; cela exige aussi d'écouter. Il faut donner à l'autre l'impression qu'on l'écoute, tant par nos gestes que par notre attitude. Il arrive que les personnes qui n'ont pas l'impression d'avoir été écoutées répètent sans cesse la même chose, en élevant graduellement le ton, jusqu'à ce qu'elles croient avoir été écoutées – ou, pire encore, qu'elles abandonnent tout effort d'être écoutées.

- Epstein, Joyce. *Involving parents in education* [videocassette]. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 1992.
- Epstein, Joyce. *Parents our Partners: a look at parent involvement in Langley schools* [videocassette]. Langley (C.-B.). Rogers Community 4 Langley NTV, 1995.
- Epstein, Joyce. *School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools*. Boulder, CO: Westview Press, 2001.

La communication respectueuse établit la confiance, et la confiance est la pierre angulaire de toute bonne relation. Dans un environnement scolaire positif où règne la confiance et la bonne communication, les conversations entre les familles et l'école se font naturellement. Lorsque les gens sont habitués de se parler, de poser des questions et de faire part de leurs opinions, il devient possible d'aborder les problèmes de manière coopérative en s'efforçant de trouver des solutions. Les problèmes ne doivent pas nécessairement être des obstacles. Ils peuvent constituer des occasions de travailler ensemble à trouver des solutions positives et créatives.

Dans un environnement scolaire positif, les situations dégénèrent rarement en conflits - mais il arrive que ce soit le cas. Les conflits surviennent lorsque deux personnes ou plus sont en désaccord quant à leurs intérêts, à leurs principes ou à leurs objectifs. Cela arrive inévitablement de temps à autre. Le cas échéant, un environnement humain et positif est le meilleur qui soit pour résoudre les conflits de manière amicale et informelle.

**Comment pouvons-nous contribuer à créer un environnement scolaire positif?**

C'est par la compréhension du rôle important que nous jouons en tant que parents, enseignants et membres de la collectivité dans l'éducation et le développement des élèves que nous pouvons tous contribuer positivement à l'expérience de chaque élève dans le système d'éducation.

Parents, enseignants et membres de la collectivité contribuent à créer un environnement scolaire positif en encourageant les élèves à acquérir de bonnes habitudes à l'école. Le type d'environnement paisible et productif si important à la résolution de conflits est aussi le type d'environnement dans lequel les élèves tendent à réussir.

Les enseignants contribuent à créer un tel environnement en ayant toujours à cœur les meilleurs intérêts de l'élève, en étant attentifs aux besoins en matière d'apprentissage de chaque élève et en favorisant une communication positive entre les familles et l'école. Les enseignants ont la responsabilité de parler respectueusement de l'école et de l'éducation lorsqu'ils communiquent avec les élèves, avec les parents et avec les membres de la collectivité.

Les parents sont fortement encouragés à manifester leur appui à l'école de leur enfant. En participant aux événements et aux activités scolaires ou en s'y portant bénévoles, ils contribuent à établir des liens solides entre la maison et l'école. En manifestant un intérêt pour les questions qui se rapportent à l'école, les parents envoient un message positif qui donne le bon exemple aux élèves.

Chaque parent, chaque enseignant, chaque administrateur et chaque élève a une perception unique des questions qui touchent à l'école. La contribution de chaque personne est précieuse et devrait être appréciée. Les enseignants sont des professionnels qui possèdent une formation et de l'expérience, et leur conduite est guidée par un code de pratique professionnel. Par ailleurs, les parents connaissent leur enfant mieux que quiconque. Une telle connaissance, lorsque partagée, peut être une ressource précieuse pour le règlement des problèmes scolaires liés aux élèves.

# CHAPITRE 2 : PRINCIPES DE RÉSOLUTION DES CONFLITS

Processus axé sur l'élève : L'élève n'est pas uniquement le lien entre les familles, les écoles et les collectivités; il est aussi la raison pour laquelle nous sommes ici. La résolution des conflits n'a rien à voir avec le fait de gagner ou de perdre. Elle concerne plutôt le fait de reconnaître et de répondre en tout temps aux besoins des élèves dans leur environnement d'apprentissage.

De nombreux principes sont en jeu dans la résolution de conflits. Lorsque toutes les parties concernées respectent ces principes, la résolution à l'échelle locale est positive et coopérative. Ces principes assurent un processus objectif et souple.

**Acceptation :** Il est important pour les parties concernées d'accepter leurs différences ainsi que le processus et le résultat. L'acceptation exige de faire preuve d'ouverture. Les personnes ne se comportent pas toujours comme nous le souhaiterions, les choses ne se déroulent pas toujours comme nous l'aimerions, et elles n'aboutissent pas toujours au résultat que nous voudrions. De manière générale, les personnes en cause dans un conflit cherchent un consensus, mais il arrive que la meilleure solution soit d'en arriver à un compromis, ou d'accepter d'être en désaccord.

**Accessibilité :** Les personnes en conflit devraient avoir accès à toutes les formes de soutien disponibles, y compris à l'information sur la méthode de résolution des conflits et sur leurs options. Non seulement la méthode à suivre et le protocole devraient-ils être clairs et disponibles, mais les personnes elles-mêmes devraient faire preuve d'ouverture et être faciles d'approche et accessibles.

**Climat de confiance :** La confiance découle de relations positives et respectueuses. De telles relations, qu'elles existent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'école, reposent sur l'engagement, l'honnêteté et l'effort constants. Nombre des principes régissant la résolution efficace des conflits exigent de la confiance. La confiance est nécessaire à la création du climat positif et humain si important pour entreprendre toute méthode de résolution des problèmes axée sur la coopération.

**Communication :** Bien communiquer signifie écouter et parler doucement et de manière respectueuse. Lorsqu'elles s'engagent dans un processus de résolution de conflit, les parties concernées devraient se sentir invitées et encouragées à poser des questions, à discuter de leurs points de vue et à examiner des solutions. Dans un tel contexte, chacun devrait pouvoir critiquer les autres sans qu'ils ne se fâchent ou qu'ils n'adoptent une attitude défensive. Si la logique et la cohérence sont importantes, il est tout aussi important de faire une place aux émotions (acceptables). Le langage corporel peut être aussi expressif, voire plus expressif encore que le langage verbal. Il est important d'être conscient des manières de communiquer positivement sans parler – en établissant un contact visuel, par exemple, et en adoptant une attitude ouverte, attentive, alerte et non menaçante.

**Équilibre des pouvoirs :** Le succès de la résolution des conflits dépend de « règles du jeu équitables » ou de l'équilibre des forces. Cela ne signifie pas que chacune des parties concernées devrait avoir les mêmes pouvoirs ou les mêmes responsabilités, car ce n'est pas le cas en réalité. Il est évident, par exemple, qu'un directeur possède des responsabilités différentes de celles d'un parent, et c'est aussi le cas d'un conducteur d'autobus par rapport à un enseignant. Nous pouvons toutefois travailler ensemble à créer un environnement où toutes les idées sont également appréciées. Cela permet à toutes les parties de participer au processus ainsi qu'aux solutions. Lorsque les personnes en cause dans un conflit perçoivent une répartition équitable des pouvoirs, elles sentent qu'elles peuvent influencer le résultat.

**Équité :** Pour être efficace, le processus informel de résolution des conflits doit être juste et équitable. Chacune des personnes concernées doit sentir qu'elle joue un rôle actif dans le cadre d'un processus équitable pour toutes les parties. Toutes les parties doivent avoir l'impression de contribuer à trouver des solutions justes et à prendre des décisions justes pour en arriver à un résultat juste.

**Motivation :** Au cours du processus de résolution des conflits, chaque personne doit avoir pour motivation de trouver des solutions réalistes et positives valables pour tous. Il arrive que les gens aient au départ de bonnes intentions. Cependant lorsque ces intentions deviennent imprécises, il est important de remettre en perspectives les problèmes et les objectifs et de réexaminer les motivations. Par exemple, le fait de chercher à avoir raison ou de prouver que l'on a raison pour le simple fait d'avoir raison n'a rien de positif ou de productif. Mais rechercher ce qu'il y a de mieux pour l'élève est toujours un objectif valable. Le fait de présumer des motivations des autres est souvent l'une des principales causes d'échec de la communication.

**Processus axé sur l'élève :** L'élève ne constitue pas uniquement le lien entre les familles, les écoles et les collectivités; il est aussi la raison pour laquelle nous sommes ici. La résolution de conflits n'a rien à voir avec le fait de gagner ou de perdre. Elle concerne plutôt le fait de reconnaître et de répondre en tout temps aux besoins des élèves dans leur environnement d'apprentissage.

**Reconnaissance de la diversité :** Il est important d'être conscient de la manière dont la diversité peut influencer le processus de résolution des conflits. Chacun d'entre nous comprend les choses différemment et exprime sa compréhension des choses de manière différente. Nous devons accepter et respecter ces différences. La résolution informelle des conflits consiste à trouver des solutions positives valables pour chacun. Elle n'a rien à voir avec le fait de juger les autres ou d'essayer de changer leur manière de voir les choses.

**Respect mutuel :** Lorsque nous traitons les autres de la façon dont nous aimerions qu'ils nous traitent, nous créons le type de climat positif idéal pour la résolution informelle des conflits.

**Volonté de collaboration :** Pour que le processus informel de résolution des conflits soit efficace, toutes les parties concernées doivent être prêtes à y participer. Cela signifie qu'elles doivent être prêtes à faire confiance au processus, à se faire mutuellement confiance et à travailler ensemble à l'atteinte de solutions réalistes.

# CHAPITRE 3 : APPROCHES DE LA RÉSOLUTION DES CONFLITS

## Avant de commencer

Il est possible de résoudre la plupart des conflits, et, dans la plupart des cas, cela en vaut la peine. En travaillant ensemble à la résolution des conflits, chacun bénéficie des résultats. Lorsque aucun effort n'est fait pour résoudre les différends de manière équitable et amicale, l'éducation de l'élève et la vie familiale peuvent s'en trouver perturbées. La situation peut générer du stress chez les employés de l'école et accaparer beaucoup de ressources. Il est dans le meilleur intérêt de tous, surtout de l'élève, de tenter de résoudre les conflits aussi rapidement et équitablement que possible.

L'une des façons de faire face aux conflits consiste à les ignorer, mais cela risque de ne pas produire les résultats désirés. Il arrive souvent que les conflits non résolus dégénèrent en problèmes plus graves encore. Une fois que l'on prend la décision de résoudre un conflit, il est important d'examiner les options et de décider de l'étape suivante.

Avant de s'engager dans un processus de résolution de conflits quel qu'il soit, il convient de s'attarder à examiner attentivement la situation et de se poser les questions suivantes :

- Quelle est la nature exacte du conflit?
- Qui est concerné?
- Le problème est-il suffisamment important pour qu'il soit poursuivi?
- S'agit-il d'un problème que je suis en mesure de régler avec la ou les personnes concernées?
- Suis-je disposé à régler le problème avec la ou les personnes concernées?
- Qu'est-ce qui me permettrait de résoudre le problème?
- Comment aimerais-je voir le conflit se régler?
- Quels sont les avantages d'une telle résolution?
- Si le conflit concerne un élève, comment en bénéficiera-t-il?
- Ai-je toute l'information dont j'ai besoin concernant la situation, l'école, les ressources disponibles et les politiques existantes?

Une fois décidé qu'il en vaut la peine d'entreprendre le processus, il faut choisir une approche.

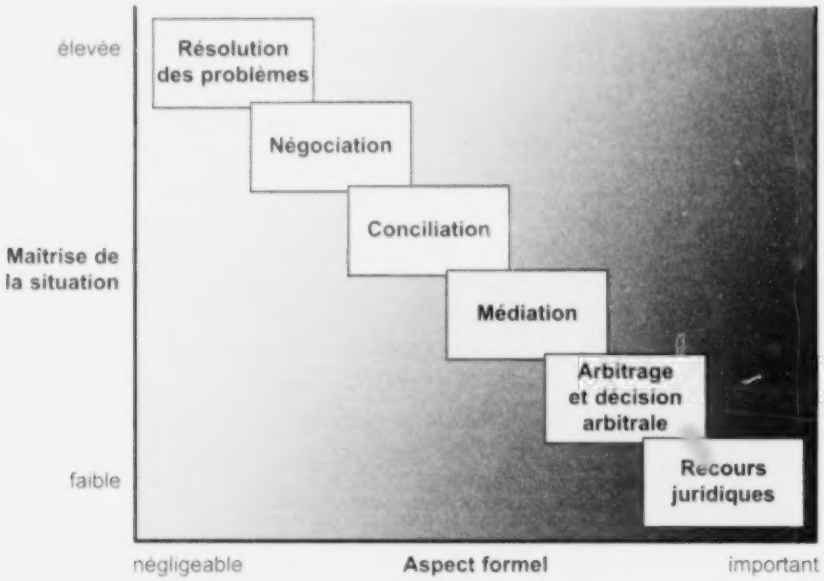
Tout comme il existe de nombreuses manières d'engendrer un conflit, il existe de nombreuses manières de le résoudre. Les éléments fondamentaux de la résolution des problèmes sont présents dans chacune des approches. Les différences résident dans le degré de maîtrise que les personnes en conflit exercent à l'égard du processus et dans le degré d'intervention des parties extérieures. Il faut aussi prendre en compte l'aspect plus ou moins formel du processus.

Les approches les plus locales et les plus informelles sont la résolution des problèmes, la négociation et la conciliation. Elles constituent le sujet principal du présent guide.

## Approches possibles

La résolution informelle des conflits suppose que l'on discute avec la ou les personnes les plus directement concernées et les plus susceptibles de contribuer à trouver des solutions. Les problèmes sont abordés de manière directe et informelle. Il peut s'agir d'un processus gratifiant et positif beaucoup plus efficace que certaines approches plus formelles. Les trois premières approches en matière de résolution des conflits – résolution des problèmes, négociation et conciliation – sont les approches les plus locales et les plus informelles et constituent, par conséquent, le sujet principal du présent guide.

**Approches en matière de résolution des conflits**




Le succès de la résolution informelle des conflits dépend de la capacité des personnes à résoudre eux-mêmes un conflit. Plus l'approche est formelle, plus grand est le pouvoir concédé à une tierce partie en regard du processus. Dans les cas extrêmes, une tierce partie prend une décision liant les parties concernées à l'égard du résultat.

**La résolution des problèmes** est l'approche la plus informelle. Elle exige des personnes concernées de travailler ensemble de manière volontaire et coopérative en vue de régler leurs différends. C'est celle qui confère aux parties le plus grand degré de maîtrise sur le processus et la plus grande souplesse quant au résultat. Les parties ne se rencontrent pas en sachant à l'avance comment elles voudraient voir le problème résolu. Elles sont ouvertes aux idées et aux suggestions et sont prêtes à trouver des solutions mutuellement satisfaisantes. Cette approche ne peut réussir que si les personnes concernées sont capables de s'entendre sur la nature des problèmes et si elles sont prêtes à travailler ensemble à les résoudre. Les besoins et les attentes de chaque partie doivent être pris en compte. L'avantage de cette approche est que les parties concernées s'efforcent de trouver elles-mêmes des solutions. Aucune tierce partie n'y participe.

**La négociation** est similaire à la résolution des problèmes. La différence réside dans le fait que, avant même de se rencontrer, les personnes concernées ont déjà en tête une ou des solutions qui répondraient à leurs besoins. Dans la négociation, les parties concernées examinent les problèmes ainsi que les attentes, les motivations et les objectifs, et elles tentent de trouver un terrain d'entente qui peut devenir la base d'une résolution satisfaisante. Dans une telle approche, les parties tentent généralement de trouver elles-mêmes des solutions, mais il arrive que l'intervention d'un facilitateur externe soit utile.

**La conciliation** est une approche qui exige l'encouragement et le soutien d'une tierce partie externe qui agit comme conciliateur chargé d'orienter le processus. Le conciliateur doit demeurer impartial. Il doit rencontrer les parties concernées et les aider à cerner les problèmes, à trouver un terrain d'entente et des objectifs communs, et à rechercher des solutions. Généralement, le conciliateur rencontre les parties une à la fois avant qu'elles ne se rencontrent seules, face-à-face. Il doit parfois se prêter à ce que l'on appelle la « diplomatie de la navette » en allant d'une partie à l'autre. Le conciliateur agit comme l'entraîneur d'une équipe, faisant part de ses observations et de ses suggestions. Les parties en conflit conservent la maîtrise du processus.

Les approches formelles en matière de résolution des conflits sont la médiation, l'arbitrage ou la décision arbitrale et le recours juridiques. Elles n'entrent pas dans le cadre du présent guide.

Les approches formelles en matière de résolution des conflits – médiation, arbitrage ou décision arbitrale et recours juridiques – sont nécessaires lorsque les parties en conflit ne se sentent plus en mesure de résoudre le conflit ou de maîtriser la situation d'elles-mêmes. Comme ces approches exigent différents degrés de supervision de la part de tierces parties extérieures, elles n'entrent pas dans le cadre du présent guide. (Pour de plus amples renseignements, veuillez vous reporter à la section intitulée *Ressources suggérées*.)

**La médiation**, comme la conciliation, est un processus de résolution des problèmes volontaire et coopératif qui implique la participation d'une tierce partie impartiale. Le médiateur doit être neutre et doit être acceptable par toutes les parties en conflit. Il aide à définir les problèmes et à trouver des solutions convenables pour tous. Le médiateur aide à orienter le processus, mais les personnes en conflit doivent résoudre elles-mêmes les problèmes. La médiation est plus formelle que la conciliation.

**L'arbitrage et la décision arbitrale** consistent à recourir aux services d'une tierce partie chargée de résoudre le conflit. Dans le cas de l'arbitrage, la tierce partie (ou l'arbitre) écoute chacune des parties en conflit avant de rendre une décision ou un jugement. Dans le cas de la décision arbitrale, les parties en conflit sont souvent représentées par des avocats, qui présentent leur information à une personne qui, à son tour, est chargée de rendre une décision ou un jugement. Les personnes en conflit ont peu de maîtrise à l'égard du processus ou du résultat. Le jugement peut être exécutoire ou non.

**Les recours juridiques** constituent l'approche la plus formelle en matière de résolution des conflits. De manière générale, les personnes qui y ont recours sont représentées par des avocats qui présentent les preuves concernant les deux parties en conflit dans le cadre d'une audience publique. Un juge ou un juré prend la décision en fonction du bien-fondé du cas. La décision est exécutoire.

Toutes les approches en matière de résolution des conflits concernent la résolution des différends et la recherche de solutions. La résolution informelle des conflits consiste à créer et à maintenir un climat de confiance et de bonne volonté entre les écoles, les familles et les collectivités.

## Résolution informelle des conflits

Voici les étapes et les lignes directrices essentielles à suivre lorsque vous avez décidé d'entreprendre un processus de résolution informelle de conflits – en d'autres mots, lorsque vous et les autres parties en conflit avez convenu de tenter de régler la situation par vous-mêmes sans l'aide d'une tierce partie :

**Déterminez qui est concerné**. Vous devez identifier les personnes les plus directement concernées par le conflit et les plus susceptibles de pouvoir influer sur le résultat du processus. (Dans certains cas, par exemple, une personne pourrait être directement concernée mais n'avoir que peu d'influence ou d'emprise, voire aucune à l'égard de la situation.) Il se peut que vous ayez à recueillir de l'information sur les droits, les rôles et les responsabilités des personnes concernées, y compris sur vous-mêmes. (Pour de plus amples renseignements, veuillez vous reporter à l'annexe 1 intitulée *Droits, responsabilités, devoirs et pouvoirs*.)

**Communiquez avec la personne la plus directement concernée**. Si cette personne n'est pas disponible, laissez sur son répondeur le ou les numéros de téléphone et l'heure auxquels elle peut vous joindre. Lorsque vous aurez l'occasion de lui parlez, faites-lui clairement part de vos préoccupations avec calme. Il est souvent possible de résoudre les conflits à cette étape.

**Prenez les dispositions nécessaires en vue d'une rencontre**. S'il est évident qu'un simple coup de fil ne suffit pas à régler le conflit, la première chose à faire est de prendre les dispositions nécessaires en vue d'une rencontre. Vous devez convenir avec la ou les personnes concernées d'une heure et d'un lieu de rencontre acceptables pour tous.

**Préparez-vous**. Vous devez vous renseigner au sujet du protocole et de la méthode de résolution des conflits en vigueur dans votre école ou division scolaire locale, le cas échéant. Renseignez-vous sur les options disponibles et sur la personne avec qui communiquer si les solutions proposées ne sont pas acceptées de toutes les parties. Informez-vous des services de soutien et des ressources offerts par l'école, par la division scolaire ou par la collectivité. Rassemblez l'information. Établissez les faits entourant le conflit. Tâchez de comprendre les droits, les rôles et les responsabilités des personnes concernées. Soyez prêt à exprimer clairement vos préoccupations, vos motivations et vos objectifs. Soyez prêt à écouter et à faire part de vos observations. Soyez prêt à poser des questions. Il existe peut-être des solutions auxquelles vous n'aviez pas pensées.

**Rencontrez-vous**. Vous devez savoir comment contribuer à bien répartir les pouvoirs et comment créer un climat chaleureux et humain, ainsi qu'un processus équitable et ouvert. Faites comprendre clairement que vous êtes disposé à coopérer en vue de résoudre les différends. Convenez d'une approche qui vous permettra de résoudre le conflit. La meilleure approche à adopter est la plus informelle, c.-à-d. la résolution des problèmes. Assurez-vous d'avoir examiné toutes les possibilités en matière de résolution des problèmes avant de passer à une autre étape. Établissez des lignes directrices et des règles de base. Écoutez attentivement. Posez des questions ouvertes. Vérifiez mutuellement votre compréhension de ce qui a été dit. Respectez les différents points de vue. Recherchez un terrain d'entente. Cernez la nature du problème et définissez vos objectifs et la meilleure façon de trouver une solution. Si un élève est concerné par le conflit, gardez à l'esprit les avantages qu'il pourrait en retirer. Évitez les écueils émotionnels et les problèmes sans rapport avec le conflit. N'entrez pas sur le terrain des attaques personnelles.

**Mettez fin à la rencontre**. Après la rencontre, assurez-vous de mettre par écrit les solutions sur lesquelles vous vous êtes entendus. Cela devrait se faire en langage clair et devrait s'accompagner d'un plan de mise en œuvre des solutions. Fixez une date à laquelle vous discuterez du succès du plan. Il se peut qu'au terme de la rencontre, les participants acceptent leur désaccord. Le cas échéant, il est important d'examiner si la question est close ou s'il faudra passer à d'autres étapes du processus de résolution.

**Prévoyez un suivi**. Assurez-vous de prévoir une rencontre de suivi pour discuter de l'efficacité du plan de résolution du conflit. Si la rencontre ne peut avoir lieu en personne, prévoyez un appel téléphonique de suivi. (Pour de plus amples renseignements, veuillez vous reporter à l'annexe 2 intitulée *Liste de contrôle pour la résolution des problèmes et de conflits*.) Même si le conflit n'a pas été résolu avec succès, il est conseillé de prévoir une rencontre ou de faire un appel téléphonique pour suivre l'évolution de la situation ou pour garder contact. C'est ce type de communication suivie qui permet de créer, de recréer et de préserver la confiance si importante dans un environnement scolaire positif.

Trois approches informelles sont décrites aux pages 12 et 13.

**Résolution des problèmes**

L'approche la plus informelle, soit la résolution des problèmes, consiste, pour les personnes en conflit, à travailler ensemble pour en arriver à des solutions mutuellement acceptables à leurs différends. La résolution des problèmes est l'approche la plus informelle en matière de résolution de conflits et elle sert aussi de fondement à toutes les autres approches, tant formelles qu'informelles.

| Processus de résolution des problèmes | |
|---|---|
| 1. Décidez s'il vaut la peine d'examiner le problème.<br>2. Invitez la personne concernée à vous rencontrer.<br>3. Demandez-lui de décrire comment elle perçoit la situation.<br>4. Décrivez comment vous percevez la situation.<br>5. Résumez les problèmes qui doivent être résolus. | 6. Abordez un problème à la fois.<br>7. Recherchez des options possibles pour chacun des problèmes.<br>8. Formulez des solutions satisfaisantes pour tous.<br>9. Notez les solutions par écrit.<br>10. Fixez une date à laquelle vous examinerez l'efficacité des solutions proposées. |

**Négociation**

- Dans le cadre d'une rencontre en face-à-face, suivez les mêmes lignes directrices que celles applicables au processus de résolution des problèmes.
- La négociation suppose que l'on vienne à la table avec des solutions prédéterminées en tête. Il est donc important que toutes les parties concernées se préparent à énoncer clairement leurs objectifs.

Remarque : La participation d'un facilitateur est parfois requise.

**Conciliation**

- Au cours d'une rencontre en face-à-face, suivez les mêmes lignes directrices que celles applicables au processus de résolution des problèmes.
- Le cas échéant, la tierce partie ou le conciliateur qui participe au processus doit demeurer impartial. Le conciliateur doit être neutre, doit demeurer neutre et doit sembler neutre aux yeux de toutes les parties en conflit.
- La conciliation est considérée comme l'une des approches informelles en matière de résolution de conflits, et le passage de la négociation à la conciliation se fait souvent naturellement. La personne qui joue le rôle de conciliateur a souvent une bonne connaissance du conflit et des personnes concernées. Le conciliateur doit avoir la confiance de toutes les parties en conflit.

Lorsque les personnes en conflit ne peuvent s'entendre pour recourir aux services d'un conciliateur, il y a de fortes chances qu'elles ne soient plus disposées ou en mesure de travailler ensemble à résoudre le conflit. Arrivé à un tel point, il peut s'avérer nécessaire de passer à une approche plus formelle comme la médiation. Il est important de garder à l'esprit qu'une approche plus formelle suppose un engagement plus formel à accepter l'aide d'une tierce partie étrangère aux personnes en conflit. Une telle approche comprend aussi le fait de renoncer à une part importante de contrôle sur le processus.

Il est important de maintenir des objectifs clairs en tout temps. Il se pourrait, par exemple, qu'une personne en cause dans un conflit en arrive à un point où elle ne désire plus que voir une tierce partie décider de la résolution du conflit. Le cas échéant, il est probable que cette personne ne partage plus les objectifs liés à la résolution informelle du conflit. Elle a peut-être des objectifs qui exigent un processus plus formel, comme l'arbitrage.

Il est à espérer que les personnes concernées travailleront ensemble de bonne foi à toutes les étapes du processus pour résoudre le conflit rapidement et de manière équitable sans prolonger indûment le processus.

Si le processus de résolution du conflit passe à un autre niveau, il est important d'en aviser toutes les personnes qui se trouvent au niveau précédent. Il est aussi important d'apporter des documents à l'appui du travail accompli à chaque niveau. Ces documents permettent de s'assurer qu'aucune étape essentielle n'a été oubliée et ils aident à faire avancer le processus en douceur et de manière efficace. (Pour de plus amples renseignements, veuillez vous reporter à l'annexe 3 intitulée *Résolution des conflits : liste de contrôle de dépannage*.) Ils permettent aussi aux personnes concernées de vérifier le travail accompli et d'assurer la transparence du processus.

**Il est important de comprendre que dans les cas où un enfant a besoin de protection, on ne peut recourir aux approches informelles en matière de résolution de conflits. Ces mêmes approches ne sont pas souhaitables lorsque des questions juridiques sont en jeu.**

## Rapports hiérarchiques

La compréhension des rapports hiérarchiques qui prévalent dans le système d'éducation est un élément important de la compréhension de la résolution informelle des conflits. Cela signifie savoir avec qui communiquer et quand communiquer. Par ailleurs, il importe que toutes les personnes qui participent au processus de résolution informelle respectent ces rapports hiérarchiques.

Commencer au niveau le plus local d'un conflit signifie commencer avec la ou les personnes le plus directement concernées par ce conflit. Le niveau le plus local s'appelle aussi le point d'origine. Lorsqu'il est impossible de résoudre le conflit à ce niveau, il faut communiquer avec la personne qui se trouve à l'échelon suivant de l'échelle hiérarchique. Si cela ne permet pas de résoudre le conflit, il faut communiquer avec la personne qui se trouve à l'échelon suivant, et ainsi de suite.

Par exemple, le parent préoccupé par une situation qui se rapporte à la salle de classe doit d'abord communiquer avec l'enseignant. S'il ne peut résoudre la situation avec l'enseignant, le parent doit trouver s'il existe une autre personne avec qui communiquer avant de communiquer avec le directeur. Il ne faut omettre aucun élément de l'échelle hiérarchique. Le directeur doit être contacté avant le personnel divisionnaire, et le personnel divisionnaire doit être contacté avant le directeur général.

De même, lorsqu'un enseignant est préoccupé par la situation dans une salle de classe en rapport avec un élève, et que cet élève pourrait jouer un rôle utile dans la résolution du problème, il doit s'adresser à l'élève avant de s'adresser à ses parents.

Il est important de garder à l'esprit qu'il s'agit ici de lignes directrices et non de règles définitives. Chaque situation est unique, et chaque parent, élève, enseignant et administrateur a des sentiments dont il faut tenir compte. Il peut arriver, par exemple, qu'un enseignant ne se sente pas à l'aise de communiquer avec un parent, ou qu'un parent ne se sente pas à l'aise de communiquer avec un enseignant. De telles situations sont sérieuses et doivent être traitées avec respect. Le recours aux techniques de résolution de problèmes créatives pourrait alors s'avérer utile. L'enseignant en question serait peut-être plus à l'aise de demander au directeur de communiquer avec le parent. De même, le parent serait peut-être plus à l'aise s'il pouvait se faire accompagner de quelqu'un pour rencontrer l'enseignant, et ainsi de suite.

La plupart des écoles et des divisions scolaires du Manitoba ont adopté des rapports hiérarchiques similaires à ceux illustrés ci-dessous.

**École**

- Élève
- Enseignant ou parent (selon l'origine du conflit)
- Autre membre d'équipe, s'il y a lieu
- Directeur

**Division scolaire**

- Personnel administratif cadre (p. ex., coordonnateurs, conseillers, directeurs)
- Directeur général

**Commission scolaire**

- Commission scolaire
- Commissaire élu*

* Veuillez noter que les parents, les membres de la collectivité et les employés de l'école sont invités à rencontrer les commissaires d'école en tout temps. Toutefois, en situation de conflit, et selon l'ordre hiérarchique, la commission scolaire, et non les commissaires individuels, suit immédiatement le directeur général.

Il y a aussi des personnes et des organismes qui, sans participer directement au processus de résolution informelle des conflits, peuvent jouer un rôle important dans la résolution du conflit. (Pour de plus amples renseignements, veuillez vous reporter à la section intitulée *Ressources suggérées*.)

Veuillez garder à l'esprit le fait que le ministre de l'Éducation, de la Citoyenneté et de la Jeunesse assume un large éventail de responsabilités globales concernant des questions relatives à l'éducation à l'échelle de la province. La plupart des décisions concernant les activités scolaires quotidiennes sont prises au niveau de l'école. Les écoles et les divisions scolaires doivent veiller à produire la liste des personnes-ressources que les parents ou les membres de la collectivité peuvent appeler pour leur faire part de questions ou de préoccupations concernant des problèmes précis se rapportant à l'école.

Là encore, Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba est disponible pour offrir de l'information sur une vaste gamme de sujets, notamment de l'information utile aux personnes qui tentent de régler des conflits.

Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le Web à www.edu.gov.mb.ca/ms4/index.html ou appelez au 1 866 626-4862.

Les réponses aux questions souvent posées au sujet de la résolution des conflits sont présentées à l'annexe 4 : *Foire aux questions*.

## Rôles et responsabilités

Il peut être utile à toute personne impliquée dans un conflit lié à l'école d'avoir une compréhension de base des rôles et des responsabilités des personnes qui font partie du système scolaire, y compris des élèves, des parents, des enseignants, des directeurs, des administrateurs, des directeurs généraux et des commissaires. (Pour de plus amples renseignements, veuillez vous reporter à l'annexe 1 : *Droits, responsabilités, devoirs et pouvoirs*.)

Chaque **élève** a la responsabilité de prendre part au processus d'apprentissage et de respecter l'environnement scolaire. Chaque élève doit se sentir apprécié et en sécurité et doit être en mesure de réussir sans avoir à se préoccuper de perturbations inutiles. Les **parents** ont la responsabilité de travailler avec les enseignants pour assurer le succès de l'expérience scolaire de leur enfant.

Les **enseignants** ont la responsabilité d'offrir un programme d'éducation convenable et de travailler avec les parents à l'atteinte de ce but.

Le **directeur** a la responsabilité de voir au bon fonctionnement de l'école et de superviser le milieu d'apprentissage ainsi qu'un large éventail d'éléments se rapportant à l'école, dont les questions de sécurité et de discipline des élèves ainsi que l'entretien de l'immeuble et des terrains.

Les **administrateurs des services aux élèves** doivent jouer un rôle de leadership en matière de services aux élèves ayant différents besoins sur le plan de l'apprentissage.

Le **directeur général** est le cadre supérieur du système d'écoles publiques. Il joue un rôle de direction dans toutes les questions d'ordre éducatif et relève de la commission scolaire.

La **commission scolaire** est formée des commissaires locaux élus pour représenter leur collectivité respective. Elle établit la politique de la division scolaire et en supervise la mise en œuvre.

## Politique locale

Au moment d'élaborer une politique de résolution des conflits, il est essentiel de considérer les besoins uniques des élèves, des familles et des collectivités. Le document devrait comporter de l'information sur les protocoles et les rapports hiérarchiques, ainsi que sur les droits, les rôles et les responsabilités des parents, des enseignants et des membres de l'administration de l'école et de la division scolaire.

Le processus doit être juste et équitable et doit reposer sur la communication ouverte. Il doit être structuré de manière à ce que les personnes en conflit soient en mesure de comprendre clairement les étapes et les lignes directrices. Le processus doit être suffisamment souple pour que les personnes concernées puissent résoudre elles-mêmes le conflit et passer sans difficulté d'une approche à l'autre. Au besoin, les personnes en conflit devraient pouvoir prendre du recul pour évaluer la situation.

Dans les rares cas où les approches informelles ne permettent pas de régler les questions qui sont au cœur du conflit et où les personnes concernées conviennent de la nécessité d'adopter une approche plus formelle, la politique doit prévoir des modalités permettant le passage à une telle approche.

# CHAPITRE 4 : CONSEILS UTILES

Bien qu'il existe des modalités de base à suivre dans toute situation de résolution de conflits, la réussite dépend de l'attitude et des compétences des personnes concernées. Voici quelques conseils et suggestions susceptibles d'aider à orienter le processus.

**Faire preuve de souplesse :** Si la cohérence est importante, la souplesse l'est aussi. Les écoles, les divisions scolaires, les collectivités et les familles fonctionnent selon certains systèmes. Les décisions, les politiques et les modalités sont souvent prises ou élaborées pour le bénéfice du groupe dans son ensemble, mais, à l'intérieur de ce groupe, chaque personne doit pouvoir trouver l'espace nécessaire pour évoluer. Faire preuve de souplesse signifie être disposé à respecter les positions, les suggestions et les points de vue des autres. Cela signifie aussi être prêt à envisager toute une gamme de solutions possibles à un problème donné. Dans l'environnement coopératif de la résolution informelle des conflits, il n'y a rien de mal à changer d'avis. Il n'y a parfois rien de plus productif ou de plus positif que de savoir – et d'admettre – que l'on a tort.

**Agir au moment opportun :** Lorsque survient un conflit, le but recherché est de le régler rapidement et de manière équitable. Mais il faut aussi avoir le temps de rassembler l'information nécessaire et de se préparer. Dans certaines situations, les émotions sont parfois intenses, et une période « d'apaisement » peut s'avérer utile. Par ailleurs, il ne faut pas laisser traîner les choses trop longtemps. Une situation qui traîne depuis trop longtemps risque de devenir improductive, voire même d'aller à l'encontre du but recherché. On risque de laisser passer la possibilité d'explorer un large éventail de solutions possibles.

**Créer un climat de rencontre confortable :** Dans les situations de résolution de conflits, la tension est parfois palpable, et les personnes se sentent souvent mal à l'aise. Bien que la tension puisse ne jamais disparaître complètement, il existe de nombreuses façons d'aider les gens à se sentir plus à l'aise. Par exemple, au moment de fixer la rencontre, il faut choisir une heure qui convient à tous. La pièce doit être confortable sans susciter de distraction. Toutes les personnes concernées doivent pouvoir se voir et entendre ce qui se dit sans difficulté. Elles doivent s'asseoir face-à-face sans objet comme un bureau entre elles. On peut commencer par offrir du café, du thé ou de l'eau. Il est important de réfléchir aux aspects qui donnent le ton à la rencontre, comme le fait de s'adresser aux participants par leur prénom ou par un titre formel (monsieur ou madame). L'humour est parfois utile pour « briser la glace » et mettre les personnes à l'aise, dans la mesure où cela n'offense personne et ne donne pas un ton frivole à la rencontre.

**Gérer la colère :** La colère peut être exprimée et comprise de manière constructive et positive. Mais si vous ou l'une des parties êtes en colère, ce n'est peut-être pas le meilleur moment de tenter de résoudre le conflit. Si vous êtes en situation de conflit avec une personne en colère, vous pouvez choisir d'écouter patiemment et de permettre ainsi à votre interlocuteur d'apaiser ou de verbaliser sa colère jusqu'à ce qu'il soit suffisamment calme pour entreprendre le processus de résolution. Si vous choisissez une telle approche, il est important de ne pas prendre les commentaires de votre interlocuteur de manière personnelle, de ne pas être sur la défensive et de ne pas vous laisser entraîner dans une dispute. Il est tout aussi acceptable d'expliquer calmement qu'il ne s'agit peut-être pas du moment idéal pour avoir une telle conversation et de suggérer un autre moment.

**Faire face aux problèmes :** Les conflits n'ont rien d'anormal. Le but de la résolution informelle des conflits n'est pas d'éviter tous les conflits, mais de faire face aux problèmes de manière positive et productive lorsqu'ils surviennent. Ignorer ou éviter les décisions qui doivent être prises risque d'entraîner davantage de problèmes à long terme. Ne laissez pas les situations moins graves dégénérer en situations graves. Il est toujours temps de favoriser une communication ouverte et honnête et une approche coopérative en matière de résolution de problèmes.

**Diagnostiquer la situation :** S'il est important de pouvoir définir et décrire la nature d'un conflit et vos sentiments à cet égard, il est aussi important de pouvoir reconnaître à partir de quel moment vous ne maîtrisez plus ou ne désirez plus maîtriser la situation. Il arrive que les personnes atteignent un point à partir duquel elles ne désirent plus résoudre un conflit sans aide extérieure ou en deviennent incapables. Le cas échéant, il peut devenir nécessaire d'adopter une approche plus formelle. Il est important de garder à l'esprit que l'on peut mettre fin au processus ou le remettre à plus tard lorsqu'une des personnes en conflit se sent bouleversée ou mal à l'aise.

**Établir des règles de base :** Il est toujours bien d'établir des « règles de base » au début d'une rencontre. Cela peut supposer une discussion sur les « règles » de comportement et de communication et sur les situations susceptibles de justifier l'arrêt d'une rencontre. Par exemple, il peut être indiqué de reporter une rencontre lorsqu'une personne devient trop émotionnelle, manque de respect ou devient non coopérative, ou lorsque la rencontre dévie sans espoir de redresser le cap ou qu'elle s'enlise dans des détails sans qu'aucun progrès ne soit accompli. S'il est nécessaire d'arrêter et de reporter une rencontre, il est important de s'interroger sur les raisons pour lesquelles elle a échoué. Il existe peut-être des moyens de contribuer à une rencontre plus positive la prochaine fois. Vous ne pouvez maîtriser que vos attitudes et votre comportement. Il est important d'aller aux rencontres avec une attitude de coopération et un esprit ouvert.

**Examiner les options en matière de formation :** Nous bénéficions tous d'une meilleure connaissance de la résolution des conflits. Il est souhaitable pour toute personne qui doit intervenir périodiquement dans des cas de différences d'opinion, de conflits ou de résolution coopérative des problèmes d'en apprendre davantage sur le processus de résolution des conflits. Même pour les personnes qui n'ont pas à intervenir périodiquement dans des conflits, les compétences que permet d'acquérir la formation à la résolution des conflits sont les mêmes qui profitent à tous les aspects d'un mode de vie positif. (Pour de plus amples renseignements, veuillez vous reporter aux *Ressources suggérées*.)

**Centrer l'attention :** La meilleure manière de maintenir une rencontre productive et de centrer l'attention des participants est d'exprimer clairement le but de la rencontre ainsi que les principales questions à aborder et les motivations et les buts des personnes concernées. Le but de la rencontre sera sans doute en rapport avec un ou des élèves. Cela signifie que la rencontre devrait porter sur la façon de travailler ensemble dans le meilleur intérêt de l'élève. Une bonne manière de maintenir une conversation sur un sujet consiste à énoncer le but de la rencontre dès le début et de se le rappeler mutuellement lorsque la rencontre dévie vers d'autres sujets. Cela peut se faire en posant par exemple une question comme celle-ci : « Quel est le lien avec le but de notre rencontre? » Ou encore : « Comment cela bénéficiera-t-il à l'élève? »

**Prévoir un suivi :** Quel que soit le résultat d'une rencontre de résolution de conflits, il est nécessaire de maintenir ouvertes les voies de communication et de prévoir une ou plusieurs rencontres de suivi. Ces rencontres peuvent porter sur l'évaluation du succès d'un plan de résolution de conflits ou sur les étapes ultérieures que devra suivre une personne donnée. Elles peuvent être l'occasion de faire le point et de convenir d'aller de l'avant.

**Partager l'information :** Il est important d'être honnête, ouvert et communicatif en ce qui a trait à l'information. Il est aussi important de comprendre la nécessité de respecter la confidentialité et la vie privée. Dans certaines situations, il pourrait être inopportun de partager de l'information. Cela pourrait aller à l'encontre de la politique de l'école ou de la division scolaire, voire des lois. (La *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* et la *Loi sur la protection des renseignements médicaux personnels* assurent la protection de la vie privée des élèves.)

**Un travail collectif :** Le fait de croire qu'il y a nécessairement dans un conflit une personne qui a tort et une autre qui a raison peut faire obstacle à la compréhension de l'autre comme à la capacité de se faire comprendre soi-même. Le fait de résoudre les problèmes de manière créatrice dépend de notre aptitude à abandonner une telle façon de voir les choses pour s'ouvrir à la possibilité de travailler de concert. Les personnes qui prennent part à un processus de résolution de conflits ne sont pas des adversaires mais des partenaires.

Apprendre à résoudre les conflits de manière positive est un processus continu. Vous êtes invité à utiliser le présent document comme un guide. Si vous êtes intéressé à en apprendre davantage sur la résolution des conflits, consultez les ressources disponibles dans votre collectivité et informez-vous des possibilités de formation offertes aux parents, aux enseignants, aux administrateurs ou aux membres de la collectivité.

La résolution informelle des conflits ne se limite pas à faire face aux problèmes ou à éteindre les incendies au cas par cas. C'est une façon de construire des ponts entre nos écoles, nos familles et nos collectivités et à l'intérieur même des écoles, des familles et des collectivités. C'est une façon de créer un environnement humain et productif axé sur la coopération où nos élèves reçoivent des messages positifs et acquièrent des habitudes positives grâce à des exemples positifs.

La résolution informelle des conflits est un outil qui permet à nos écoles, à nos familles et à nos collectivités de travailler de concert à créer des liens qui favorisent l'apprentissage.

## *ANNEXES*

# *ANNEXE 1 :*
# *DROITS, RESPONSABILITÉS, DEVOIRS ET POUVOIRS*
## *TELS QUE DÉFINIS DANS LA* LOI SUR LES ÉCOLES PUBLIQUES *ET DANS LA* LOI SUR L'ADMINISTRATION SCOLAIRE

**Veuillez noter** que l'information qui suit est de nature générale et qu'elle ne se rapporte pas de manière particulière à la résolution des conflits.

### Droits des élèves

- Fréquenter une école publique désignée de leur division ou district scolaire.
- Subir des tests et des évaluations périodiques de leur rendement scolaire.
- Recevoir gratuitement au moins une fois par année un relevé de notes ou un dossier scolaire.
- Bénéficier d'un accès conditionnel à leur dossier scolaire (s'ils ont atteint l'âge de la majorité).
- Se faire accompagner d'un de leurs parents ou d'un autre adulte afin que celui-ci les aide à présenter des observations à la commission scolaire avant que la décision ne soit prise de les renvoyer de l'école.

### Droits des parents

- Inscrire leur enfant dans une école publique.
- Être périodiquement informés de l'assiduité à l'école, du comportement et du rendement scolaire de leur enfant.
- Bénéficier d'un accès conditionnel au dossier scolaire de leur enfant.
- Être informés des programmes auxquels leur enfant pourrait être inscrit.
- Être informés de la politique de l'école ou de la division en matière de discipline et de gestion du comportement, et être consultés avant que la politique ne soit établie ou modifiée.
- Former un conseil consultatif pour la direction des écoles lorsqu'une pétition a été signée par dix parents ou plus.
- Être membre d'un conseil consultatif pour la direction des écoles, d'un comité scolaire local ou d'un comité scolaire.
- Accompagner leur enfant et l'aider à faire part de ses observations à la commission scolaire avant que la décision ne soit prise de renvoyer l'enfant de l'école.

### Responsabilités des élèves

- Se présenter assidûment et ponctuellement à l'école et aux cours.
- Se conformer à la politique en matière de discipline et de gestion du comportement.
- Faire les travaux scolaires et autres tâches connexes qu'exigent les enseignants et les autres employés de la division scolaire.
- Traiter avec respect les biens de l'école et ceux des autres personnes qui fréquentent l'école.
- Si un bien de la division ou du district scolaire est détruit, endommagé, perdu ou transformé par suite d'un acte intentionnel ou de la négligence de l'enfant, celui-ci ainsi que ses parents sont conjointement et individuellement responsables envers la commission scolaire pour la perte.

### Responsabilités des parents

- Collaborer pleinement avec les enseignants et les autres employés de l'école ou de la division pour s'assurer que l'enfant se conforme à la politique en vigueur en matière de discipline et de gestion du comportement.
- Prendre toutes les mesures raisonnables pour s'assurer que l'enfant se présente assidûment à l'école.
- Assumer avec l'enfant la responsabilité conjointe et individuelle en cas de dommage aux biens de l'école ou de la division causé par un acte intentionnel ou par la négligence de l'enfant.

### Devoirs des enseignants

1) Enseigner avec diligence et loyauté, conformément aux stipulations de leur contrat de travail avec la commission scolaire et aux dispositions de la *Loi sur les écoles publiques* et des règlements connexes.
2) Tenir un registre des présences.
3) Fournir au ministère ou au représentant régional tous les renseignements requis.
4) Aviser le directeur qu'ils ont des motifs de croire qu'un élève fréquentant l'école a été exposé à une maladie contagieuse ou souffre d'une telle maladie.
5) Confisquer ou faire confisquer et prendre possession de toute arme offensive ou dangereuse apportée à l'école par un élève et la remettre au directeur.
6) Produire les rapports d'étape exigés par la commission scolaire.
7) Admettre dans la salle de classe les enseignants stagiaires dans un institut de formation pédagogique approuvé par le ministre, afin qu'ils observent et qu'ils fassent l'apprentissage de l'enseignement.
8) Suspendre un élève pour une durée pouvant aller jusqu'à deux jours lorsque cet élève adopte une conduite que l'enseignant juge nuisible au milieu d'apprentissage de la salle de classe, ou qui contrevient au code de conduite de l'école.

### Devoirs des directeurs

- Superviser les immeubles et les terrains pendant les heures d'école, y compris la sécurité, les réparations, la propreté, etc.
- Admettre ou non des visiteurs dans les locaux de l'école.
- Expulser des locaux de l'école toute personne entrée sans autorisation, qui perturbe ou interrompt les activités normales de l'école ou qui s'y trouve pour des raisons qui ne peuvent être raisonnablement associées au fonctionnement normal de l'école.
- Remettre gratuitement à chaque élève un relevé de son rendement scolaire à la fin de chaque année scolaire.
- Assurer la supervision et la discipline de chaque élève du moment de son arrivée à l'école jusqu'à son départ à la fin de la journée, y compris à l'heure du midi, pour les élèves autorisés à demeurer à l'école, et au cours des excursions scolaires.
- Veiller à assurer la discipline des élèves à partir du moment où ils entrent dans un autobus scolaire, tout au long du trajet et lorsqu'ils en descendent.

- Suspendre les élèves pour une durée pouvant aller jusqu'à six semaines lorsqu'ils adoptent une conduite que le directeur juge préjudiciable à l'intérêt de l'école ou à sa mission éducative, sauf dans les cas ou la commission scolaire interdit par résolution au directeur de suspendre un élève pour plus d'une semaine sans l'autorisation du directeur général.
- Préparer le plan de chargement et de déchargement des autobus scolaires; désigner les zones de chargement et de déchargement; superviser ou désigner une personne responsable de superviser les activités de chargement et de déchargement.
- Superviser les tests et le passage des élèves.
- Mettre en place des activités scolaires et parascolaires additionnelles optionnelles sujettes à l'approbation de la commission scolaire et du ministre.

### Devoirs et pouvoirs des directeurs généraux

Sur délégation de la commission scolaire, le directeur général peut :

- embaucher le personnel nécessaire sans dépasser les effectifs et les limites budgétaires établies par la commission scolaire, sauf toutefois les fonctionnaires supérieurs et les employés détenant des postes d'administration ou de surveillance;
- nommer des préposés à l'assiduité;
- administrer les affaires quotidiennes de la division;
- superviser les enseignants, les directeurs adjoints et les directeurs;
- suspendre un élève pour une durée allant jusqu'à six semaines lorsque l'élève en question adopte une conduite que le directeur général juge préjudiciable à l'intérêt de l'école.

### Devoirs et pouvoirs des commissions scolaires

- Assurer, ou prendre les dispositions pour que soit assuré, à toutes les personnes résidentes qui ont le droit de fréquenter l'école, l'enseignement de la 1re année au secondaire 4.
- Fournir des installations scolaires adéquates aux personnes résidentes qui ont le droit de fréquenter l'école.
- Réglementer l'usage des bâtiments et des biens des écoles publiques.
- Veiller à la réparation adéquate des édifices et des locaux des écoles ainsi que de leur contenu.
- Embaucher des enseignants et d'autres membres du personnel au besoin, définir leurs tâches et prendre les dispositions nécessaires concernant le versement de leur salaire.
- Déterminer le nombre, la nature, le niveau et la catégorie des écoles qui doivent être établies et entretenues.
- Déterminer les heures auxquelles les enseignants devront fournir ou rendre disponibles les rapports et autres documents concernant les élèves, ainsi que les modalités de communication de ces renseignements.
- Signaler au ministre tout enseignant employé par une école située dans le territoire de la commission scolaire et qui, à leur connaissance, a été accusé ou déclaré coupable d'une infraction prévue au *Code criminel* (Canada) et ayant trait à des mauvais traitements physiques ou sexuels infligés à des enfants.
- Fournir aux conseils consultatifs des écoles, aux comités scolaires locaux et aux comités scolaires toute information dont ils ont raisonnablement besoin pour assurer leur bon fonctionnement.

- Fournir au ministre, au moment et selon la forme et la manière qu'il détermine, toute information requise.
- Établir des marches à suivre écrites concernant la collecte, le stockage, la recherche et l'utilisation d'information se rapportant aux élèves.
- Fournir ou prendre les mesures nécessaires pour assurer le transport à destination et en provenance de l'école de tous les élèves résidents qui auraient à marcher plus de 1,6 km pour se rendre à l'école ou en revenir, ou pour tout élève, quelle que soit la distance, qui serait incapable de se rendre à pied à l'école en raison d'un handicap physique ou autre.
- Signaler toute infraction ou condamnation d'un membre du personnel pour sévices physiques ou sexuels à l'endroit d'un enfant ou qui met en péril la sécurité, la santé et le bien-être des élèves.

En outre, une commission scolaire a le droit :

- de conclure une entente avec le ministre en vue de mettre sur pied et d'offrir des cours spéciaux qui ne font pas partie du programme des écoles publiques;
- de fournir, gratuitement ou non, des collations aux élèves;
- de fournir du matériel, des accessoires et de l'équipement pour les jeux et les sports dans les écoles, de surveiller et d'organiser des sports et des jeux durant l'année scolaire ou la période des vacances;
- d'acheter des livres et tout autre matériel d'enseignement et de les donner aux élèves ou de les mettre à leur disposition, gratuitement ou non;
- d'offrir des cours d'enseignement technique et professionnel approuvés par le ministre aux élèves inscrits dans les écoles;
- d'établir et d'administrer, avec le consentement du ministre, un système d'examens médicaux et dentaires des élèves et des employés, et prendre les mesures nécessaires pour veiller à la santé, à la propreté et à la condition physique des élèves et des employés;
- de créer, de diriger, de maintenir et de réglementer un système de brigadiers pour protéger les enfants des accidents de circulation;
- de suspendre ou d'expulser de l'école tout élève qui, après enquête de la commission scolaire, est trouvé coupable d'une conduite préjudiciable à l'intérêt de l'école;
- d'accorder une autorisation d'absence à tout employé et de lui accorder la rémunération mensuelle qu'elle juge approprié.

### Pouvoirs du ministre de l'Éducation, de la Citoyenneté et de la Jeunesse

- Ordonner la fermeture d'une école publique en situation d'urgence ou lorsque jugé dans le meilleur intérêt de la collectivité, et annuler l'ordre de fermeture lorsque la situation d'urgence a été réglée.
- Diffuser de l'information concernant les réalisations des élèves ou l'efficacité des programmes dans les écoles publiques ou privées.
- Adopter des règlements lorsque jugé nécessaire en ce qui a trait aux aspects suivants :
  - devoirs et qualifications des enseignants et des directeurs;
  - classification, organisation, discipline et gouvernance des écoles publiques;
  - création des conseils consultatifs des écoles, y compris leur formation, leur composition et leur mandat;
  - prescription des normes minimales acceptables en matière d'enseignement de type classique et d'enseignement supérieur professionnel pour la certification des enseignants;

- suspension des élèves, y compris l'autorisation de suspendre, les circonstances pouvant justifier une suspension, les périodes de suspension susceptibles d'être imposées et tout autre aspect lié à la question des suspensions;
- prescription des dossiers à conserver par les commissions scolaires;
- prescription des normes à atteindre par les élèves au moment d'accéder à un niveau donné ou de quitter un niveau, et ce, quelle que soit l'école;
- prescription des méthodes et des marches à suivre pour l'évaluation de tout aspect concernant les réalisations des élèves et pour l'évaluation des cours et des programmes;
- renseignements que les commissions scolaires sont tenues de présenter au ministre, y compris les dates de présentation ainsi que la forme et la manière prescrites;
- information concernant les réalisations des élèves que les commissions scolaires sont tenues de divulguer au public, et modalités régissant la divulgation de cette information;
- de manière générale, tout sujet se rapportant à l'éducation.

# *ANNEXE 2 : LISTE DE CONTRÔLE POUR LA RÉSOLUTION DES PROBLÈMES OU DES CONFLITS*

### Avant de commencer

- ❑ Vous convenez avec les autres personnes en conflit de la meilleure approche à adopter.
- ❑ Vous convenez d'une marche à suivre et des règles de base.
- ❑ Vous êtes à l'aise par rapport à vos buts et aux chances de les atteindre en adoptant la marche à suivre.
- ❑ Si vous jouez le rôle de tierce partie (à titre de facilitateur, de médiateur ou de conciliateur), vous demeurez impartial et êtes perçu comme impartial par toutes les personnes concernées.

### En cours de résolution

- ❑ Vous écoutez activement les autres en posant des questions ouvertes, en examinant les questions qui ne sont pas claires et en vérifiant votre compréhension des propos des autres.
- ❑ Vous communiquez clairement en abordant directement les problèmes, en demandant aux autres de faire part de leurs réactions s'ils semblent vous avoir mal compris et en exposant des faits.
- ❑ Vous discutez des problèmes de manière respectueuse.
- ❑ Vous vous efforcez d'en arriver à une compréhension commune des problèmes.
- ❑ Vous vous efforcez de faire avancer les choses en évitant les écueils émotionnels et les questions non pertinentes.

### Conclusion

- ❑ Vous mettez les solutions proposées par écrit.
- ❑ Vous convenez d'un plan de mise en œuvre des solutions.
- ❑ Vous fixez une date pour évaluer le succès des solutions et apportez des modifications, au besoin.

# ANNEXE 3 : RÉSOLUTION DES CONFLITS : LISTE DE CONTRÔLE DE DÉPANNAGE

Lorsque vous passez d'un niveau de résolution de conflits à un autre, il est bon de revoir votre position et de réaffirmer vos buts. Ce faisant, il pourrait s'avérer utile de vous demander comment le processus de résolution aurait pu donner de meilleurs résultats.

Voici quelques questions que vous pourriez vous poser. Demandez-vous aussi comment la ou les autres personnes en conflit pourraient y répondre.

- ❑ Traitiez-vous avec la personne qui était la plus en mesure de résoudre le conflit avec vous?
- ❑ Avez-vous adopté l'approche la plus susceptible de donner des résultats satisfaisants?
- ❑ Les politiques et les marches à suivre de l'approche suivie étaient-elles claires et compréhensibles?
- ❑ Avez-vous pu définir les résultats espérés et en discuter?
- ❑ L'élève était-il toujours au centre de la discussion?
- ❑ Avez-vous établi clairement les besoins?
- ❑ Avez-vous vraiment écouté?
- ❑ Avez-vous l'impression d'avoir été écouté?
- ❑ La rencontre était-elle opportune? A-t-elle eu lieu trop tôt ou trop tard?
- ❑ L'endroit choisi pour la rencontre était-il confortable et accueillant?
- ❑ Avez-vous recherché des solutions positives en tout temps?
- ❑ Quels étaient vos buts? Étaient-ils réalistes?
- ❑ Étiez-vous déterminé à résoudre le conflit?
- ❑ Y avait-il respect, tolérance et acceptation mutuels?
- ❑ Les personnes concernées ont-elles fait preuve d'ouverture à l'égard des valeurs, des différences et de la façon de communiquer et de résoudre les problèmes des autres?
- ❑ Étiez-vous disposé à admettre vos torts?

# ANNEXE 4 : FOIRE AUX QUESTIONS

**Quelles sont les responsabilités légales d'un parent ou d'un tuteur en ce qui concerne l'éducation de l'enfant?**

La *Loi sur les écoles publiques* prévoit que chaque parent ou tuteur doit s'assurer qu'un enfant d'âge scolaire obligatoire puisse fréquenter l'école.

Est considérée comme ayant l'âge scolaire obligatoire toute personne de plus de 7 ans et de moins de 16 ans.

La *Loi* prévoit toutefois des exceptions en vertu desquelles un enfant peut être exempté de l'école au cours de l'année :

- Enfant de 15 ans ayant reçu l'autorisation des autorités scolaires et de son parent (ou de ses parents) ou tuteur légal (ou tuteurs légaux) d'intégrer la population active, de suivre une formation d'apprentis ou toute autre formation;
- Enfant fréquentant une école privée.
- Enfant participant à l'enseignement à domicile; le Bureau de l'enseignement à domicile du ministère de l'Éducation, de la Citoyenneté et de la Jeunesse est notifié, et le parent (ou les parents) ou tuteur légal (ou tuteurs légaux) présente(nt) au Bureau de l'enseignement à domicile un programme d'éducation exhaustif ainsi que deux rapports annuels.

Dans certains cas, l'enfant est autorisé à s'absenter de l'école pour la journée :

- Lorsque l'enfant est incapable de se présenter à l'école en raison d'une maladie (ou de toute autre cause inévitable).
- À l'occasion de toute journée considérée comme un jour de fête religieuse par l'église ou la secte religieuse à laquelle l'enfant est affilié.

Les parents ou les tuteurs qui omettent de se conformer à leurs obligations légales d'envoyer leur enfant à l'école sont passibles d'une amende. Les parents qui désirent retirer leur enfant de l'école pour quelque raison que ce soit devraient d'abord en discuter avec le directeur.

**À quel âge un enfant peut-il commencer l'école?**

Au Manitoba, toute personne âgée de 6 à 21 ans a droit à une éducation. Ce droit ne comporte aucune exception et n'exige aucune qualification. Les élèves qui ont des besoins spéciaux ont le même droit à l'éducation.

Les enfants doivent commencer l'école vers l'âge de 7 ans.

Cet article de la *Loi sur les écoles publiques* prévoit certaines qualifications concernant l'âge et les délais prescrits. Pour plus de précisions et pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le paragraphe 258(2) et l'article 259 de la *Loi*.

**Qu'arrivet-t-il lorsque l'école et les parents ne s'entendent pas sur les décisions prises au sujet de l'élève ou du programme d'enseignement offert par l'école?**

Le rôle des parents consiste notamment à défendre les intérêts de leur enfant. Les parents qui ne sont pas satisfaits d'une décision de l'école ont le droit et la responsabilité de faire part de leurs préoccupations aux personnes qui ont pris la décision.

La première étape consiste donc, pour les parents, à communiquer avec l'enseignant. Cela suffit souvent à clarifier la situation et à en arriver à une compréhension commune. Dans le cas contraire, les parents doivent passer à l'étape suivante et communiquer avec le directeur. La plupart des problèmes sont traités de manière plus efficace à cette étape, et ce, à la plus grande satisfaction des parties concernées. S'il n'est toujours pas possible d'en arriver à une entente, les parents doivent porter le problème à l'attention d'un membre de la haute direction de la division scolaire. Les parents ont le droit de s'adresser à la commission scolaire. Ils peuvent aussi communiquer avec le bureau de la division scolaire s'ils désirent faire part du problème à la commission scolaire.

**Qui décide du programme d'enseignement?**

Le programme d'enseignement est préparé par Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba et est approuvé par le ministre de l'Éducation, de la Citoyenneté et de la Jeunesse. La mise en œuvre du programme incombe à la commission scolaire locale.

Au niveau du primaire, Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba prescrit un ensemble de cours obligatoires qui comprend les langues, les mathématiques, les sciences, les sciences humaines, la santé, la musique, les arts et l'éducation physique.

Au niveau intermédiaire, le programme d'enseignement obligatoire comprend les mêmes matières principales. Au cours de ces années, l'élève peut choisir des cours facultatifs comme la musique, l'art industriel, les sciences familiales et les arts.

Le nombre de cours facultatifs augmente au secondaire. Cela permet aux élèves d'acquérir une certaine maturité en explorant des domaines d'intérêt et leur donne accès à des options qui les aideront à atteindre les objectifs visés après leurs études. Le programme d'enseignement du secondaire se divise en cours obligatoires et en cours facultatifs.

**Qui représente les parents dans le système d'écoles publiques?**

En général, les parents sont représentés par un agent élu (c.-à-d., par un commissaire d'école). Cependant, il existe des organismes, comme les associations scolaires ou pour l'enseignement à domicile, qui contribuent de manière importante en intervenant en faveur de changements dans le système d'éducation.

**Qui est responsable de l'élaboration du programme d'enseignement d'un élève?**

Les parents et les enseignants devraient travailler de concert pour cerner les besoins de l'enfant en matière d'apprentissage et pour élaborer un plan adéquat. Si le titulaire de classe est responsable du programme de l'élève, les parents ont la possibilité de participer de manière significative à l'éducation de leur enfant.

Les divisions et districts scolaires sont encouragés à rendre l'information sur les services aux élèves facilement disponible aux membres de la collectivité.

Les parents devraient d'abord examiner toute préoccupation au sujet du programme d'enseignement avec le titulaire de classe. La plupart des problèmes peuvent être réglés de cette manière. Mais il faut parfois porter la discussion à un échelon de la hiérarchie de la division scolaire supérieur à celui du titulaire de classe. Le cas échéant, le lecteur est prié de se reporter pages 17 et 18, à la section portant sur les rapports hiérarchiques.

**Quelles sont les mesures de protection en place concernant l'accès à l'information relative à l'élève?**

Les dossiers scolaires sont strictement confidentiels et sont protégés par la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* et par la *Loi sur les renseignements médicaux personnels*. Ils ne sont accessibles qu'aux parents ou tuteurs et au personnel de l'école. Lorsque les renseignements qu'ils contiennent doivent être divulgués à d'autres professionnels, comme le médecin de famille, il faut d'abord obtenir l'autorisation écrite des parents.

**Quels sont les droits de l'école en matière de discipline?**

Il incombe au directeur de superviser le comportement de chaque élève à partir du moment où l'élève arrive à l'école jusqu'à ce qu'il en reparte pour la journée.

En outre, en vertu de la *Loi sur les écoles publiques*, le directeur doit superviser le comportement des élèves entre eux tant sur le chemin de l'école que sur le chemin de la maison et lorsqu'ils empruntent les transports fournis par le système scolaire.

Les divisions scolaires ont mis en place une politique locale dont les parents et les tuteurs légaux devraient prendre connaissance. En vertu de la *Loi sur les écoles publiques* et des règlements connexes, la commission scolaire, les directeurs généraux, les directeurs et les enseignants ont le droit de prendre des mesures disciplinaires à l'égard des élèves pour tout comportement jugé « préjudiciable à l'intérêt de l'école ». Les enseignants et les directeurs sont tenus de faire respecter l'ordre et la discipline.

L'administration de la discipline peut prendre la forme de suspension ou, dans les cas extrêmes, d'expulsion de l'école. (Un élève ne peut être expulsé que sur requête de la commission scolaire.)

Toutes les mesures disciplinaires doivent être conformes au le *Code criminel* (Canada) et avec les lois existantes sur la protection de l'enfance.

**Qui est responsable de la sécurité des enfants à l'école?**

Le directeur est responsable de la sécurité de tous les élèves de son école à partir du moment où l'élève arrive à l'école jusqu'à ce qu'il en reparte pour la journée, y compris au cours de l'heure du dîner dans le cas des élèves autorisés à demeurer à l'école. De plus, le directeur est responsable des élèves à partir du moment où ils entrent dans un autobus scolaire, tout au long du trajet et lorsqu'ils en descendent (l'autobus scolaire étant considéré comme le prolongement de la salle de classe) et au cours des excursions scolaires autorisées.

# *RESSOURCES SUGGÉRÉES ET BIBLIOGRAPHIE*

# RESSOURCES SUGGÉRÉES

Voici la liste des ressources avec qui communiquer pour obtenir de plus amples renseignements sur la résolution des conflits ou sur toute question connexe.

## Division scolaire

- Bureau de la division scolaire (veuillez consulter votre annuaire téléphonique local)
- Site Web de la division scolaire
- Conseil des parents auprès de l'école ou Conseil consultatif pour la direction des écoles (communiquez avec le directeur de l'école)

## Organismes

- **Manitoba Association of Parent Councils (MAPC)**

  La Manitoba Association of Parent Councils (MAPC) a pour mission d'appuyer, de promouvoir et de valoriser la participation positive des parents en vue d'améliorer l'éducation et le bien-être des enfants du Manitoba.

  Téléphone : 956-1770 ou 945-6977

  Adresse : 401, avenue York, bureau 1005, Winnipeg (Manitoba) R3C 0P8

  Site Web : www.mapc.mb.ca

- **Manitoba Association of School Superintendents (MASS)**

  La Manitoba Association of School Superintendents (MASS) a pour mission de prendre des initiatives en matière d'éducation publique en défendant les intérêts des apprenants et de soutenir ses membres en leur offrant des services professionnels.

  Téléphone : 487-7972

  Adresse : 375, Avenue Jefferson, Winnipeg (Manitoba) R2V 0N3

  Site Web : www.mass.mb.ca

- **Manitoba Association of School Trustees (MAST)**

  La Manitoba Association of School Trustees (MAST) a pour mission d'assurer la qualité de l'éducation publique offerte aux élèves manitobains par l'intermédiaire de conseils de commissaires efficaces dont les membres sont élus localement.

  Téléphone : 233-1595

  Adresse : 191, boul. Provencher, Winnipeg (Manitoba) R2H 0G4

  Site Web : www.mast.mb.ca

- **Manitoba Teachers' Society (MTS)**

  La Manitoba Teachers' Society (MTS) promeut un système d'éducation publique qui offre un accès égal et les mêmes possibilités à tous les enfants, qui optimise le potentiel de tous les élèves en tant que personnes et citoyens, qui encourage l'apprentissage continu et qui garantit un milieu d'apprentissage sûr respectueux de la diversité et de la dignité humaine.

  Téléphone : 888-7961

  Adresse : 191, rue Harcourt, Winnipeg (Manitoba) R3J 3H2

  Site Web : www.mbteach.org

- **Manitoba First Nations Education Resource Centre (MFNERC)**

  Le MFNERC a pour mission d'améliorer la qualité et les normes de l'éducation offerte aux élèves des Premières nations.

  Téléphone : 940-7020

  Adresse : 1214, rue Fife, Winnipeg (Manitoba) R2X 2N6

  Site Web : www.mfnerc.com

- **Student Services Administrators Association of Manitoba (SSAAM)**

  La SSAAM est déterminée à modifier le cours des choses par la création d'une collectivité qui préconisera la bonne pratique en matière d'éducation de tous les élèves et l'offre de soutien professionnel à ses membres.

  Les numéros de téléphone et de télécopieur des personnes-ressources actuelles de la SSAAM sont disponibles sur le site Web de l'organisme.

  Site Web : http://lb.pein.org/ssaam/ssaam.htm

### Gouvernement

- **The Children's Advocate**

  The Children's Advocate se fait le défenseur des enfants qui reçoivent des soins.

  Téléphone : 945-1364 ou sans frais : 1 800 263-7146

  Adresse : 500, avenue Portage, bureau 102, Winnipeg (Manitoba) R3C 3X1

  Site Web : www.childrenadvocate.mb.ca

- **L'Ombudsman**

  L'Ombudsman examine les plaintes du public relatives aux décisions prises par les ministères gouvernementaux ou par les organismes municipaux.
  L'Ombudsman n'exerce aucune compétence en regard des organismes éducatifs à l'exception des plaintes se rapportant aux droits à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels aux termes de la *Loi sur les renseignements médicaux personnels* et de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*.

  Téléphone : 982-9130 ou sans frais : 1 800 665-0531

  Adresse : 500, avenue Portage, bureau 750, Winnipeg (Manitoba) R3C 3X1

  Site Web : www.ombudsman.mb.ca

- **La Commission des droits de la personne du Manitoba**

  La Commission des droits de la personne du Manitoba examine les cas possibles de violation du *Code des droits de la personne*.

  Téléphone : 945-3007 ou sans frais : 1 888 884-8681

  Adresse : 175, rue Hargrave, 7e étage, Winnipeg (Manitoba) R3C 3R8

  Site Web : www.gov.mb.ca/hrc

### Ressources communautaires

De nombreuses collectivités offrent des services de résolution des conflits et de médiation. Veuillez consulter les pages jaunes locales sous la rubrique « services de médiation ».

### Sites Web

- **Le réseau pour la résolution de conflits Canada** offre de l'information et de la documentation sur la résolution des conflits.

  Site Web : www.micer.ca

- Le **Conflict Resolution Network** propose des suggestions en matière de résolution de conflits.

  Site Web : www.crnhq.org

- Le **Council for Exceptional Children (CEC)** soutient tous les aspects de l'éducation et du développement des élèves doués ou qui souffrent de déficiences.

  Site Web : www.cec.sped.org

- **Le Réseau d'administration scolaire du Canada (RASC)** offre de l'information sur les politiques des divisions scolaires du Canada.

  Site Web : www.cepan.ca/

# BIBLIOGRAPHIE

EPSTEIN, Joyce. *Involving parents in education* [vidéocassette], Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 1992.

_ _ _ . *Parents our partners: a look at parent involvement in Langley schools* [vidéocassette], Langley, C.-B., Rogers Community 4 Langley NTV, 1995.

_ _ _ . *School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools*, Boulder, CO: Westview Press, 2001.

ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE DU MANITOBA. *Loi sur les écoles publiques*, C.P.L.M. c. P250, Winnipeg, MB, Assemblée législative du Manitoba, aucune date.

ÉDUCATION, FORMATION PROFESSIONNELLE ET JEUNESSE MANITOBA. *À l'appui des écoles favorisant l'inclusion : Guide sur les services aux élèves*, Winnipeg, Manitoba : Éducation, Formation professionnelle et Jeunesse Manitoba, 2001.

MICHEL, George J. *Building Schools: The New School and Community Relations*, Lancaster, PA: Technomic Publishing Company, Inc., 1997.